

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ (ÚF)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

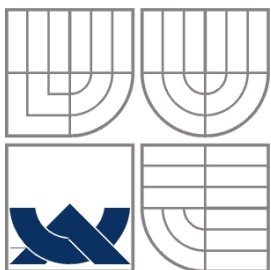
## PODNIKATELSKÝ PLÁN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

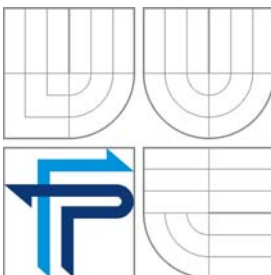
AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

LENKA KESJÁROVÁ

BRNO 2007



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ (ÚF)**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## **PODNIKATELSKÝ PLÁN**

THE BUSSINES PLAN

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**LENKA KESJÁROVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. EVA LAJTKEPOVÁ, Ph.D.**

BRNO 2007

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá problémem návrhu podnikatelského plánu. Analyzuje problémy související s návrhem řešení na rozšíření společnosti v oblasti poskytování služeb. Na základě této analýzy jsou zde vypracovány návrhy postupů, doporučení a opatření vhodných k tomu, aby pomohly firmě v orientaci na trhu, k upevnění pozice na trhu, zvýšení tržního podílu, dále o zkvalitnění poskytovaných služeb a k získávání nových klientů.

Tyto návrhy a doporučení by měly být rádcem, jak přispět k rozvoji malé firmy a vést k naplnění jejich cílů.

## **ANNOTATION**

In my BC work I am engaged in problems related to business plan proposals. The work analyses problems related to proposals of solutions for company extension in the field of service provision. On the basis of the analysis there have been processed the proposals of procedures, recommendations and measures suitable for supporting the company orientation in the market, strengthening its position in the market, increasing its market share as well as rendered service quality improvement and new clients obtaining.

These suggestions and recommendations should be a guide – they should help a small company to develop and they should also lead to the company aims fulfilment.

**Klíčová slova:**

Podnikatelský plán, SWOT analýza, strategie, služby, malá firma.

**Keywords:**

The Business Plan, SWOT analysis, strategy, services, small company.

**KESJÁROVÁ, L.** *Podnikatelský plán*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 57 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Podnikatelský plán“ vypracovala samostatně s použitím uvedených informačních zdrojů. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplná, že jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 21. května 2007

.....  
Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji paní Ing. Evě Lajtkepové Ph.D. za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Základní pojmy.....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Podnikání.....	11
1.1.2 Podnikatel.....	11
1.1.3 Produkty a služby.....	13
<b>1.2 Podnikatelský plán.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Definice podnikatelského plánu.....	14
1.2.2 Zpracování podnikatelského plánu.....	14
<b>1.3 Analýza trhu.....</b>	<b>19</b>
1.3.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	19
1.3.2 Analýza vnějšího okolí podniku.....	19
<b>1.4. Strategická analýza.....</b>	<b>22</b>
1.4.1. SWOT analýza.....	23
<b>1.5. Finanční zdroje.....</b>	<b>25</b>
1.5.1 Finanční leasing.....	25
1.5.2 Bankovní úvěr.....	26
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Historie a současná situace firmy.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Základní údaje o firmě.....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Popis firmy.....	28
2.2.2 Provozní doba.....	29
2.2.3 Poskytované služby.....	29
<b>2.3 Analýza vnějšího okolí firmy.....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Obecné okolí firmy.....	29
2.3.2 Oborové okolí firmy.....	30
2.3.2.1 Odběratelé.....	30

2.3.2.2 Dodavatelé.....	31
2.3.2.3 Konkurence.....	32
2.4. Ceny - aktuální ceník.....	33
2.5. Náklady provozu.....	33
2.5.1 Provozní náklady.....	33
2.5.2 Personální náklady.....	34
2.6 Ekonomická situace a současná strategie firmy.....	35
2.7 SWOT analýza.....	36
<b>3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....</b>	<b>38</b>
3.1 Popis projektu.....	38
3.2 Cíle podnikatelského plánu.....	39
3.3 Stanovení nových cen.....	39
3.4 Náklady realizace podnikatelského plánu.....	40
3.4.1 Náklady před spuštěním .....	40
3.4.2 Náklady při běžném provozu.....	40
3.5. Projekce nákladů a výnosů.....	40
3.5.1 Hodnocení efektivnosti .....	43
3.5.2 Doba návratnosti investice.....	44
3.6 Stanovení rizik.....	45
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM LITERATURY.....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>52</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>53</b>



## ÚVOD

Tématem předložené bakalářské práce je „Podnikatelský plán“. Podnikatelský plán je důležitou a zásadní složkou úvah o založení nebo rozvoji firmy, k nimž je zapotřebí mnoha hodin kritického posuzování veškerých aspektů vytyčeného plánu za účasti podnikatele. Výsledkem těchto úvah je souhrnný dokument, který bude podnikateli rádcem při zakládání nebo rozvoji firmy. V současné silné konkurenci je kvalitní sestavení podnikatelského plánu jedním ze základních předpokladů úspěchu firmy.

Ve své práci se budu zabývat činností firmy poskytující služby v oblasti péče o vzhled osob, jejím současným postavením na trhu, jejími charakteristikami a perspektivami v dané oblasti podnikání. Firma podniká ve velmi zajímavé oblasti, která jsou určeny pro náročnější klienty. Ti očekávají příjemné prostředí, kvalitu, pečlivost, relaxaci, atd. A právě s těmito činnostmi bude úzce souviset má bakalářská práce, a to z důvodu zainteresovanosti jako spolumajitelky této firmy.

Nejprve představím základní pojmy, dále představím firmu jako celek, uvedu její základní charakteristiky, kde se zaměřím na předmět činnosti, potencionální možnosti, cíle a příležitosti na trhu. Pokusím se zde analyzovat trh, potřeby klientů a následně vyprodukovat služby, kterými oslovím efektivní cílovou skupinu zákazníků. Zhodnotím vlivy okolí, které v dnešní době mohou na firmu významně působit. Vnitřní analýzou firmy specifikuji její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tuto analýzu doplním o zhodnocení současného úsilí firmy o naplnění požadavků klientů a pohled na marketingové nástroje, které nyní využívá. V návrhové části představím výsledky analýzy a zhodnotím přínosy navrhovaného řešení, které v budoucnu zlepší postavení firmy na trhu.

### Vymezení problému

Ve své bakalářské práci se budu zabývat problémem návrhu podnikatelského plánu. Podnětem k vypracování této práce byl konkrétní požadavek, vyplývající z plánovaného zřízení nových podnikatelských prostor firmy, která má tak reálné předpoklady oslovit stále větší a náročnější klientelu. Pro vymezení problému je stěžejním předpokladem

precizní analýza trhu, a z toho vyplývající volba správných řešení dalšího zaměření a rozvoje firmy. S tím je také spojeno neustálé zvyšování kvality poskytování služeb.

Na základě analýzy trhu budou v této práci vypracovány návrhy postupů a opatření vhodných k tomu, aby pomohly firmě v orientaci na trhu, k upevnění pozice na trhu, zvýšení tržního podílu, o zkvalitnění poskytovaných služeb a k získávání nových klientů.

### **Cíle bakalářské práce**

Cílem této práce je tedy na základě získaných informací z analýzy navrhnout takový podnikatelský plán, který by mohl přispět k větší spokojenosti zákazníků, k získání vysokého cílového efektu v oblasti kvality poskytovaných služeb, k efektivnější podnikatelské činnosti – míry zisku, expanzi a fungování firmy v novém působišti.

Tyto návrhy a doporučení by měly být rádcem, jak přispět k rozvoji malé firmy a vést k naplnění jejich cílů. Ve své práci se zaměřím na jednotlivé oblasti zájmů firmy, dále je budu analyzovat, poté vyhodnotím a následně navrhnou vhodná řešení k jejímu dalším budoucímu rozvoji.

Používám zde zejména SWOT analýzu – analýzu oborového okolí – jde především o analýzu trhu, analýzu konkurence, analýzu zákazníků a analýzu dodavatelů (Vykyřel, 1992).

SWOT analýza má především za cíl rozvíjet silné stránky a minimalizovat slabé stránky. Současně je potřeba být připraveni na potencionální příležitosti a možné hrozby. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku. Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které nelze tak dobře kontrolovat. Tyto faktory je možné identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, sociálních, legislativních, kulturních faktorů působících v okolí podniku.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Úspěšné založení a fungování firmy vyžaduje zcela určitý typ osobnosti podnikatele. Podnikatelský nápad musí být vhodný pro trh a musí přijít v pravý čas na správném místě (Porter, 1994).

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Podnikání

Definici podnikání stanoví § 2 odst. 1. zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Vymezení pojmu podniku nalezneme v § 5 ve výše citovaném zákoně. „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“

### 1.1.2 Podnikatel

Podnikatelem se rozumí dle § 2 odst. 2 výše citovaného zákona:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění (dále jen ŽO),
- c) osoba, která podniká na základě jiného než ŽO podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Evropská komise definuje podnikání následovně: „Podnikatelství je stav mysli a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty

nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace“(Lukeš, 2005, str. 265).

V ČR rozeznáváme dva druhy živností:

- ohlašovací,
- koncesované.

Mezi základní podmínky, které musí splnit každý, kdo chce začít podnikat, patří:

- povolení Živnostenského úřadu,
- povolení Městského úřadu,
- povolení Hygienické stanice,
- nalezení vhodných prostor pro podnikání,
- ohlášení Finančnímu úřadu,
- přihlásit se jako plátce zdravotního a sociálního pojištění.

Pro provozování živnosti fyzickými osobami, stanoví § 6 odst. 1. zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů tři základní podmínky:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- skutečnost, že fyzická osoba (dále jen FO), pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá na své osobním účtu evidovány daňové nedoplatky z tohoto podnikání,
- skutečnost, že FO, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- skutečnost, že FO, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá nedoplatky na pojistném na veřejném zdravotním pojištění.

Podstatou podnikání je samostatné rozhodování fyzické nebo právnické osoby o

- oboru podnikání (co vyrábět, jaké služby poskytovat),
- právní formě podnikání,
- umístění podniku,
- organizaci a řízení,
- použití cizího kapitálu,
- rozdělení zisku.

K základním podnikatelským schopnostem patří zejména schopnost poznávat potřeby lidí, vyhledat schopné pracovníky, neustále inovovat a zdokonalovat své výrobky, nést rizika z úspěchu i neúspěchu, vytvářet správné závěry a správná rozhodnutí, objevovat nové trhy a odbytiště.

Podnikání jako fyzický osoba, živnost, je vhodné především pro začínající podnikatele. Je zde totiž minimum formálně právních povinností a nízké správní poplatky. Tato forma podnikání také není nijak kapitálově náročná (záleží na oboru podnikání), neboť není zákonem stanoven minimální kapitál nutný pro založení společnosti. Podnikání lze zahájit ihned po ohlášení živnosti, podnikatel je samostatný a má volnost v rozhodování.

### 1.1.3 Produkty a služby

V podnikání mohou firmy nabízet produkty nebo služby. Kvalitní produkt musí ve svých znacích odrážet požadavky zákazníků, a tedy kvalitní musí být i procesy, které vedou k požadovanému cíli (vyšší efektivita a ziskovost, uspokojování potřeb zákazníka, zvýšení podílu na trhu, snížení nákladů a závazků společnosti atd.).

Proces je definován normou ISO 9000:2000: „Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, které přeměňuje vstupy na výstupy“.

## 1.2 Podnikatelský plán

### 1.2.1 Definice podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisuje všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. „Podnikatelský záměr však může být sestaven pro rozvoj již založeného podniku. Struktura plánu je vždy podobná. Jelikož se o něj mohou zajímat zaměstnanci, investoři, bankéři, zákazníci či konzultanti, a to z různých důvodů, měl by být vypracován tak, aby obsáhl důvody zainteresovanosti každého z nich“ (Hisrich, 1996, str. 502 ).

Dle Korába (2005) je podnikatelský plán nazýván také jako „autoatlas“, který obsahuje odpovědi na otázky typu: kde jsme nyní, kam chceme jít a jak se tam chceme dostat.

Samotný podnikatelský plán by měl mít tyto vlastnosti (Wupperfeld, 2003):

- srozumitelnost,
- stručnost,
- logičnost,
- pravdivost.

Návrh podnikatelského plánu by měl také obsahovat dle Wupperfelda (2003) stručný nástin podnikatelských cílů, odhad trhu, odbornost, zkušenosti, peníze, které podnikatel vkládá, zvláštní výhody, které poskytované služby přinesou, informace potvrzující předešlé tvrzení, včetně odhadů výnosů a dalších finančních předpokladů a dřívější výsledky podnikání.

### 1.2.2 Zpracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán může být zpracován do následujících bodů:

1. **Titulní strana**, včetně názvu a sídla podniku, jmen a adres společníků, druh podnikání, prohlášení o potřebě financování a prohlášení o důvěrnosti zprávy.

2. **Exekutivní souhrn** - tři až čtyřstránkové shrnutí celého podnikatelského plánu.
3. **Analýza odvětví**, včetně vyhlídek do budoucna, určení vývoj trendů, analýza konkurence, segmentace trhu a předpověď budoucího vývoje odvětví.
4. **Popis podniku** - výrobku, služeb, velikosti podniku, kancelářského vybavení, personálu a odborných znalostí podnikatele.
5. **Výrobní plán** - Pokud nepůjde v podnikatelském plánu o výrobní podnik, ale o maloobchodní prodejnu, případně o poskytování služeb, nazveme tento bod „obchodním plánem“. Obchodní plán musí obsahovat nákup zboží, inventurní systém a potřebné skladovací prostory.
6. **Marketingový plán** - Marketingový plán tvoří podstatnou součást podnikatelského záměru. Je to z toho důvodu, protože vysvětluje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány.

Při zpracování marketingového plánu hraje důležitou úlohu vnější a vnitřní prostředí. Příprava plánu by měla proto začít na základě analýzy prostředí. Měly by být sledovány změny v oblastech ekonomiky, kultury, technologie, poptávky, práva, konkurence, surovin, finančních zdrojů, dodavatelů a také vlastních cílů a záměrů (Hisrich, 1996).

V rámci tohoto plánu hraje významnou roli marketingový mix, který je „interakcí čtyř proměnných veličin a to produktu nebo služby, ceny, distribuce a propagace“ (Westwood, 1999, str. 117).

7. **Organizační plán** - Součástí tohoto plánu by měla být jasná definice manažerského týmu a typu organizace, právní specifikace formy podniku. Organizační plán začíná většinou sestavením seznamu členů týmu, obsahuje informace o dovednostech a úlohách, které v podniku zastávají.

Měl by obsahovat:

- organizační strukturu (pracovní zařazení členů, propojení a vztahy mezi jejich funkcemi),
- metody plánování, měření a hodnocení (měl by být stanoven způsob dosažení cílů či plánu, způsob měření a vyhodnocování úspěšnosti těchto cílů),
- metody odměňování (způsobem povyšování, prémie a pochval),
- kritéria výběru (kritéria pro výběr lidí do všech funkcí),
- školení (zpracování programu školení v zaměstnání i mimo něj).

Vedení podniku může být zaměřeno třemi způsoby:

- 1) produkční – očekává se dosažení co nejvyšších výrobních výstupů, předmětný výrobek je považován za konkurenceschopný, prodá se všechno, co se vyrobilo,
- 2) prodejní – soustředění na různé metody prodeje, s cílem přesvědčit zákazníka o nutnosti nákupu daného produktu,
- 3) marketingová – filozofie zaměřená na potřeby a přání zákazníka.

8. **Hodnocení rizik** - Tato část plánu by měla zhodnotit potencionální rizika, se kterými je nutno v daném odvětvovém a konkurenčním prostředí počítat. Podnikatel by měl mít k dispozici alternativní strategii, kterou by mohl použít k zvládnutí případných rizik. „Rizika nových podniků často plynou z reakce konkurentů, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu, nebo i technologického pokroku. Jestliže tyto faktory nemohou podnik ovlivnit, mělo by být v plánu zdůvodněno proč“ (Hisrich, 1996, str. 502).

Při hodnocení rizik bychom měli být schopni odpovědět na následující otázky:

- Jakými zásadními příležitostmi a riziky může být ovlivněn vývoj podniku?
- Jaká opatření mohou rizika omezit, jaké jsou možnosti jednání?
- Jak rychle můžeme uskutečnit potřebná opatření a s jakými výdaji?
- Do jaké míry nám umožní dodatečný kapitál využít dalších příležitostí?
- Jak vypadá naše plánování na další tři roky v nejvíce a nejméně příznivém případě? (Wupperfeld, 2003).



9. **Finanční plán** - Tento plán stanovuje objemy investic, které podnik pro své fungování potřebuje. Můžeme jej rozvrhnout do třech oblastí.

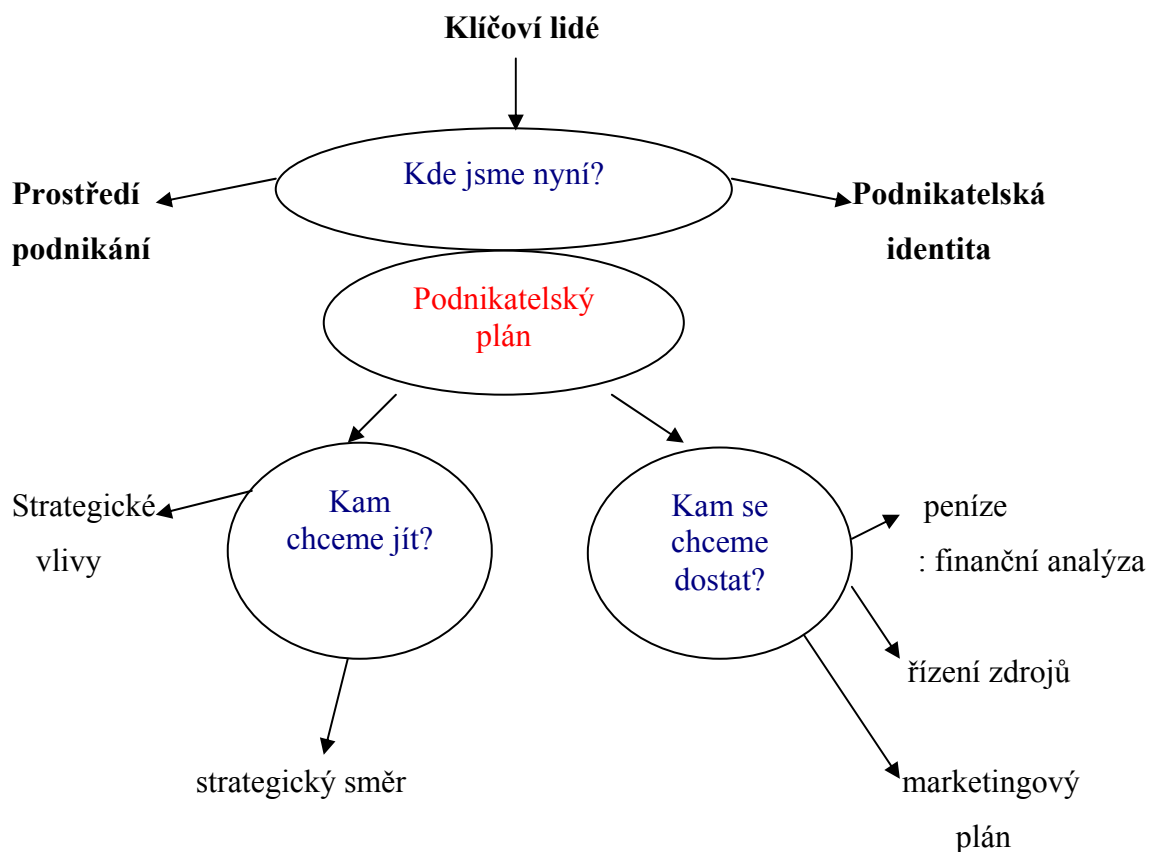
V první části jsou sumarizovány odhady příjmů a výdajů podniku na další tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby, přičemž se vychází při těchto odhadech z průzkumu trhu, tržeb v odvětví, dále všechny provozní náklady, které mohou být v některých měsících nepřiměřeně vysoké vzhledem k situaci v konkrétním období.

Je dobré, aby podnikatel věděl, kdy může dosáhnout zisku. K tomu mu může dopomoci analýza okamžiku dosažení mrtvého bodu (rovnovážného bodu). Tento bod odpovídá stavu, kdy objem prodejů, realizovaných podnikem, nepřináší zisk ani ztrátu (Hisrich, 1996).

Druhá část finančního plánu se zabývá hotovostními toky v následujících třech obdobích. Je nutné neustále akceptovat, že tržby nemusí být vždy systematické, stejně tak i platby od zákazníků nemusí být rozloženy rovnoměrně. S touto problematikou souvisí pojem cash flow, který je ukazatelem charakterizujícím příliv prostředků z podnikových operací a umožňuje získat přehled o likvidní situaci a finančním vývoji podniku. Tento ukazatel orientovaný na tokové veličiny slouží jako kontrolní veličina, analyzující zpětně finanční situaci podniku v minulosti, a mimo to jako plánovací veličina, podklad pro budoucí finanční transakce (Wöhe, 1995).

Třetí část se zabývá odhadem bilancí. Poskytuje informace o finanční pozici podniku k určitému datu, současně podává obraz podniku v konkrétním časovém okamžiku. K zpracování je nutno odhadu výkazu příjmů a ztrát i hotovostních toků. Můžeme říci, že všechny příjmy zvyšují aktiva a vlastní jmění, zatímco veškeré výdaje snižují vlastní jmění, buď zvyšují závazky, nebo snižují aktiva (Hisrich, 1996).

10. **Příloha** – korespondence, údaje z výzkumu trhu, nájemní a jiné smlouvy, ceníky dodavatelů (Hisrich, 1996).



**Obr 1. Podstata podnikatelského plánu** (Zdroj: Koráb, Mihalisko, 2003, 41 s.)

Kde jsme nyní?

- zde se věnujeme prostředí podnikání, klíčovým lidem a podnikatelské identitě, která obsahuje i popis podniku.

Kam chceme jít?

- tady stanovíme cíle a strategie podniku, patří sem hodnocení strategických vlivů a stavení strategického směru.

Kam se chceme dostat?

- sem spadá finanční analýza, plán řízení zdrojů a marketingový plán.

Bednářová (2003) doporučuje, aby i menší jednoduchý podnikatelský projekt, např. v oblasti maloobchodu, řemesel či služeb, který vypracoval zakladatel sám, byl podroben konzultacím dříve, než se předloží případným investorům nebo finančním institucím. Tyto konzultace mohou poskytnout externí poradci, ale i odborné poradenské firmy, regionální poradenská informační centra či odborné podnikatelské zájmové skupiny.

### **1.3 Analýza trhu**

Pod pojmem „analýza trhu“ rozumíme systematické získávání informací o určitých skutečnostech, které jsou důležité pro naše podnikání. Analyzovat blízké okolí, tzn. udělat si rozbor prostředí, ve kterém se budou podnikatelské aktivity rozvíjet. Je třeba nalézt a analyzovat silné a slabé stránky všech zainteresovaných subjektů a okolností

#### **1.3.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**

Stejně tak jako analýza okolí podniku, důležitou roli sehrává analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku (Bělohlávek, 2001). Společně s analýzou vnějších vlivů je tak podnik schopen vytvořit lepší strategii. Schopnost organizace chápeme jako aktivity podniku související s vývojem, marketingem a distribucí, podpůrnými výrobky a službami. K základním metodám analýzy vnitřních zdrojů a schopností patří audit zdrojů a analýza hodnotového řetězce. Audit zdrojů může být užitečný při hledání odpovědí na otázky spojené s fyzickými, lidskými a finančními zdroji.

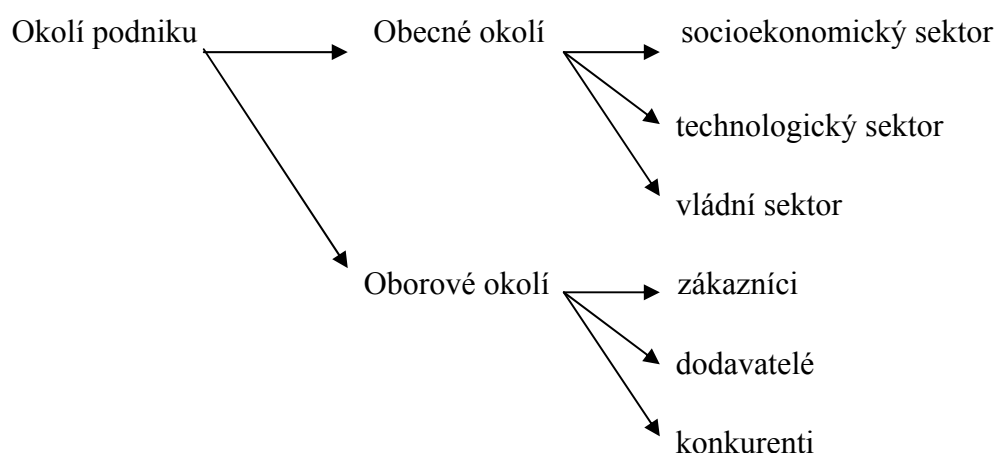
#### **1.3.2 Analýza vnějšího okolí podniku**

Prostřednictvím analýzy okolí jsme schopni určit příležitosti a hrozby jednotlivých faktorů podniku. Než však dojde k analýze okolí měli bychom zjistit, zda se významně nezměnily předpoklady, z nichž byla stanovená strategie formulována. Mimo to je nutno zjistit, zda současný stav podnikového okolí umožňuje pokračovat ve stávající strategii.

Analýza okolí je uskutečňována v následujících třech krocích:

- analýza stávající strategie (způsob naplnění současné strategie),
- určení současného stavu a předpověď vývoje okolí,
- ohodnocení významu identifikovaných změn, určení nových příležitostí a hrozeb.

Faktory, které ovlivňují podnik, můžeme členit různými způsoby.



**Obr. 2. Členění okolí podniku** (Keřkovský, 2004, 21 s.)

### **Obecné okolí podniku**

Toto okolí podniku je ovlivňováno socioekonomickým, technologickým a vládním sektorem. U socioekonomického sektoru sledujeme ekonomické, ekologické a klimatické faktory a také sociální faktory (např. životní úroveň, hodnotové stupnice a postoje lidí nebo kvalifikační struktura obyvatelstva). U technologického sektoru je nutno zdůraznit nezbytnost investování do technického rozvoje i přes svá mnohá rizika. Vládní sektor prostřednictvím aktivit vlády a dalších orgánů ovlivňuje přímo i nepřímo stát a ekonomiku. Tyto aktivity státu mohou být pro podnik jak příležitostmi, tak i hrozbami (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

Obecné okolí podniku je někdy také označováno jako marketingové makroprostředí. Můžeme jej rozdělit dle šesti různých faktorů. Tyto faktory podnik nemůže nijak ovlivňovat a kontrolovat.

Rozlišujeme:

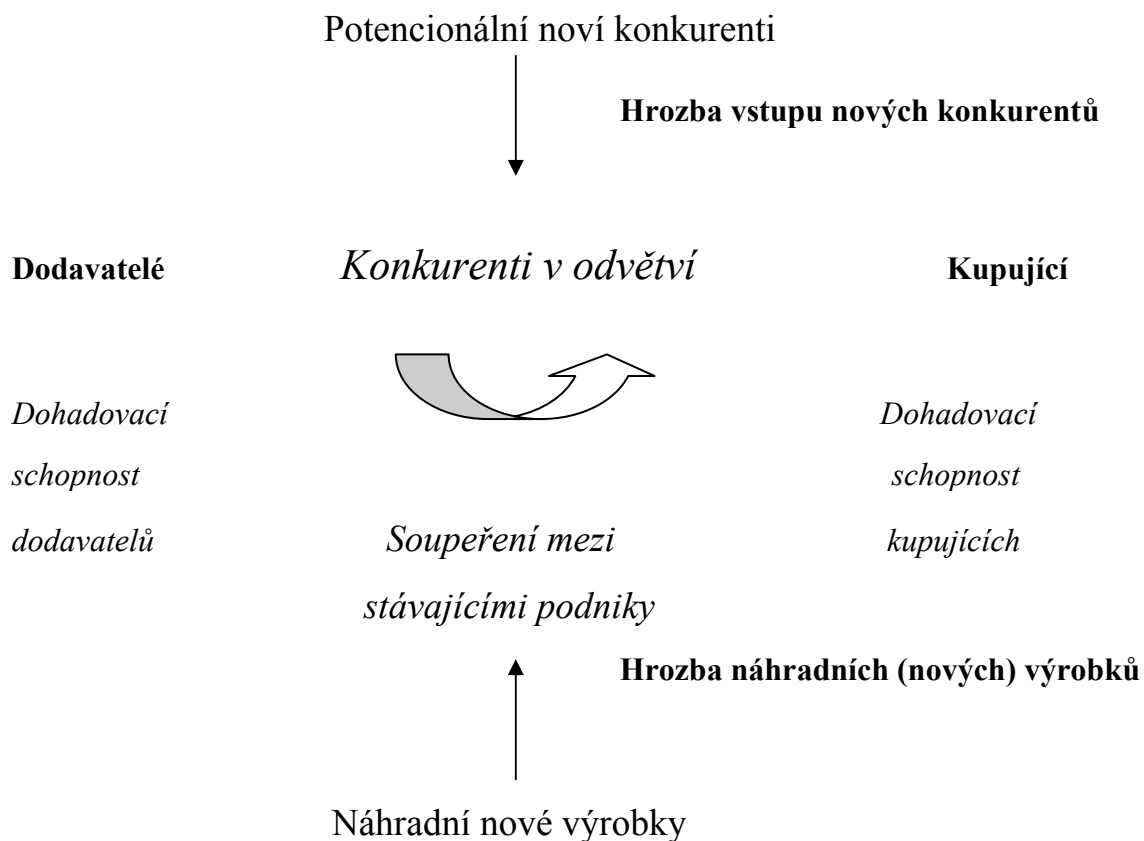
1. Demografické prostředí (např. růst populace, migrace, vývoj porodnosti).
2. Ekonomické prostředí (např. vysoká míra inflace, recese, nezaměstnanost).
3. Přírodní prostředí (ekologické problémy).
4. Technologické prostředí (zkracování inovačního cyklu).
5. Politické prostředí (zákony).
6. Kulturní prostředí (místní hodnoty a specifika) (Foret, 2001).

### **Oborové okolí podniku**

Podniky se snaží uspokojovat zákazníky určitými výrobky či službami, většinou si konkurují a jsou závislé na svých zákaznících. Oborové okolí podniku ovlivňují tedy především konkurenti, dodavatelé a zákazníci.

Porterův model pěti faktorů je tak analytickým nástrojem strategického řízení. Podle tohoto modelu je strategická pozice podniku působící na určitém trhu nebo odvětví determinována pěti základními činiteli:

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou podniků působícím na daném trhu (Keřkovský, 2004).



Obr. 3. Porterův model pěti sil (Zdroj: Solař, Bartoš, 2006, 8 s.)

## 1.4 Strategická analýza

Strategie je ústředním pojmem strategického řízení, souvisí s cíli, které podnik sleduje. Jestliže vycházíme z toho, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, pak strategie jsou představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy.

Strategické řízení – z hlediska dlouhodobého řízení podniku je strategické řízení podniku velmi důležité. Nedílnou součástí procesu strategického řízení je kromě jiného definování podnikových cílů a výběr vhodné strategie (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

### 1.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza: jde o standardní metodu používanou v současné praxi k celkového zhodnocení východisek podniku. Název je odvozen z počátečních písmen těchto anglických slov: S – strenght, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats.

Uplatnění SWOT analýzy má především za cíl rozvíjet silné stránky a utlumovat slabé stránky. Současně je nutno být připraveni na potencionální příležitosti a hrozby (Sedláčková, 2000).

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje, atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ovšem může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, sociálních, legislativních, kulturních faktorů působících v okolí podniku. Smyslem SWOT analýzy je shrnout identifikované poznatky a snadno vyhodnotit projekt.

Základní faktory ovlivňující silné stránky:

- speciální marketingové analýzy,
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům,
- inovace produktů a služeb, umístění podniku, nové technologie, silná značka a reputace, atd.

Slabé stránky:

- špatná marketingová strategie,
- nediferencované produkty a služby v závislosti na konkurenci,
- konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům,
- špatná kvalita produktů a služeb, slabá značka a reputace, atd.

Příležitosti:

- stejně jako u silných stránek snaha o maximalizaci této oblasti, tak aby přinášela co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence a zároveň se co nejvíce, přiblížit přáním zákazníka,

- rozvoje a využití nových trhů, oslovení nových zákaznických segmentů, atd.

Hrozby:

- nové konkurenční firmy na trhu,
- cenová válka, stávající konkurent přichází na trh s inovativním řešením, produktem nebo službou, atd.

Pro přechod od analýzy ke strategickým úkolům je vhodná maticová tabulka.

**Tab. 1. Maticová tabulka přechodu ke strategickým úkolům**

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Průnik O+S	Průnik O+W
Hrozby	Průnik S+T	Průnik W+T

Pozn. O = opportunities, W = weaknesses, S = strength, T = threats

Zdroj: Sedláčková, 2000, 101 s.

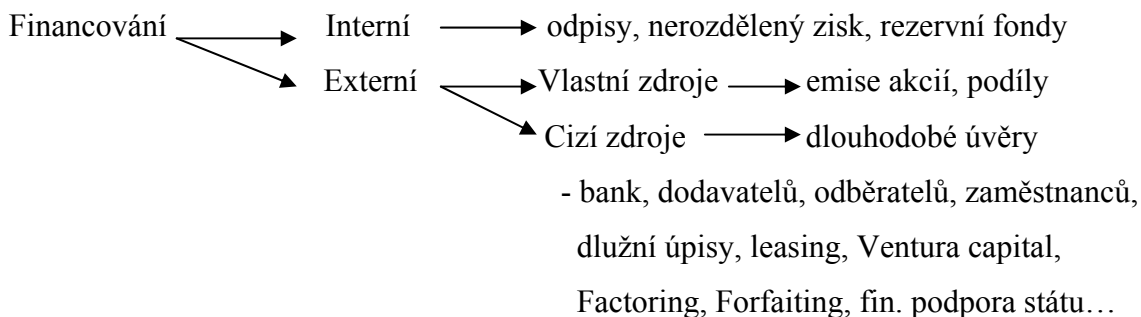
Průnik O+S vyjadřuje reálnou šanci firmy. Jedná se tedy o strategii MAXI-MAXI, což znamená maximální využití největších předností firmy k využití největších šancí na trhu. Průnik S+T vede ke strategii MAXI-MINI, která brání tomu, aby rizika omezila přednosti. To znamená, že usiluje o to, aby přednosti byly využity k minimalizaci nebo obejití rizik. Tento průnik představuje ohrožené přednosti. Průnik O+W vyjadřuje ohrožené šance. Z toho vyplývá strategie MINI-MAXI, která odstraňuje ty slabosti, které by mohly likvidovat největší příležitosti. Posledním možným průnikem maticové tabulky je průnik T+W znamenající reálné hrozby. Jedná se o strategii MINI-MINI, která urychleně omezuje dopady obou negativních faktorů na budoucnost firmy.

V našem případě zvolíme strategii MAXI-MAXI, maximální využití předností firmy (umístění, zkušenosti a praxe v oboru, tradice, stálá klientela, atd.) k co největší maximalizaci příležitostí na trhu (strategicky výhodné prostředí, zvyšování nároků na kvalitu služeb, zvýšení zájmu zákazníků, větší sortiment služeb, atd.).



## 1.5 Finanční zdroje

Podnikatelský plán vyžaduje určitý vstupní kapitál. Jeho výše závisí na předmětu podnikání. Každý druh financování má své výhody a nevýhody.



**Obr. 4. Schéma způsobů financování** (Zdroj: Režňáková, 2001, 183 s.)

Na financování podnikatelského plánu budu volit financování formou cizích zdrojů – zejména finančního leasingu a bankovního úvěru.

### 1.5.1 Finanční leasing

Leasing se uzavírá smlouvou o pronájmu na delší dobu (3-5 let). Během trvání této smlouvy zaplatí nájemce nájemným pořizovací a jiné náklady spojené s pronajímaným předmětem, úrok z vloženého kapitálu, prémii za riziko související s celou operací a ziskovou přírážku (Konečný, 2005).

Leasing je možné rozdělit podle mnoha hledisek: např.

*dle typů z hlediska majetkoprávních vztahů na začátku a na konci smlouvy*

- finanční leasing, operativní leasing, zpětný leasing,

*dle typu leasingového nájemce*

- restituční, bankovní, odbytový, komerční tuzemský, komerční zahraniční,

*dle typu leasingového pronajímatele*

- podnikatelský leasing, komunální leasing, spotřebitelský leasing, atd.

Finanční leasing je forma podnikání, jehož podstatou je pronájem výrobků a výrobních prostředků na určité období na základě úhrady leasingových poplatků formou splátek. Uplatňuje se zejména u předmětů dlouhodobé spotřeby. Nahrazuje investování, jehož předmětem může být jakýkoliv hmotný i nehmotný majetek.

Výhody finančního leasingu:

- vyřízení leasingové smlouvy může být rychlejší než získání úvěru,
- riziko inflace nese obvykle leasingová firma,
- při vyřizování předmětu leasingu není nutný kapitál na jednotlivé vynaložení všech prostředků na investici – získaný kapitál pak může být použit jiné účely,
- zároveň vydělává v průběhu splácení na pokrytí pořizovací ceny,
- leasingová splátka může být ve smlouvě s leasingovou společností shodné se skutečnými výkonnými parametry. Tak může nájemce splácet jen tolik, kolik předmět leasingu produkuje nebo jaký finanční objem realizuje.

Nevýhody finančního leasingu

- v leasingových splátkách je nutno zaplatit finanční službu a zisk leasingové společnosti, a proto pořízení na leasing bývá dražší než pořízení na úvěr či za hotové
- výrazně omezená vlastnická práva k předmětu leasingu,
- předmět po skončení leasingu získá nájemce zcela nebo téměř odepsaný, takže ztrácí výhodu daňových odpisů, i když předmět dále užívá,
- některá vlastnická rizika jsou přenášena na nájemce, například v případě odcizení nebo totálního zničení předmětu, pokud není poskytnuta náhrada od pojišťovny v plné výši,
- nájemce nemůže vypovědět smlouvu, popř. může tak učinit s rizikem dosti vysokého penále.

### 1.5.2 Bankovní úvěr

Úvěr můžeme definovat jako objem finančních prostředků, které věřitel poskytne dlužníkovi za úplatu ve formě úroku. Při poskytnutí úvěru se prověřuje tzv. bonita schopnost dostát svým závazkům a splácet případný úvěr. Úvěry mohou být zajištěny

různými způsoby, nejčastěji zástavou movitých a nemovitých věcí. Bankovní úvěry můžeme rozdělit dle celé řady kritérií do několika kategorií. Nejdůležitějším a rozhodujícím rozdělovacím prvkem je doba, na kterou je úvěr poskytnut tzn. krátkodobé do 1 roku, střednědobé (od 1 - 4 let) , dlouhodobé (více než 4 roky).

#### Výhody úvěru

- při financování prostřednictvím úvěru se stává klient ihned jeho majitelem,
- pro úvěr není stanovena minimální délka splácení,
- úvěr poskytnutý soukromé osobě lze předčasně splatit,
- úvěr s sebou také nese větší jistotu zákazníka pro případ krachu financující společnosti.

#### Nevýhody úvěru

- při vyřizování úvěru jsou kladeny vyšší nároky na bonitu (tj. kvalitu klienta a jeho schopnost splácet úvěr) zajištění úvěru ve formě doložení příjmu ručitelů nebo jiné formy záruky je mnohdy časově i finančně náročné,
- zdlouhavější vyřizování úvěru.

Vzhledem k těmto poznatkům bude financování podnikatelského plánu probíhat prostřednictvím finančního leasingu.

## **2 PRAKTICKÁ ČÁST**

Tato kapitola je vyjmuta z důvodu utajení bakalářské práce.

### **3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Tato kapitola je vyjmuta z důvodu utajení bakalářské práce.

## ZÁVĚR

Tématem předložené bakalářské práce je „Podnikatelský plán“.

Jak již bylo v úvodu řečeno, „Podnikatelský plán je důležitou a zásadní složkou úvah o založení nebo rozvoji firmy, k nimž je zapotřebí mnoha hodin kritického posuzování veškerých aspektů vytyčeného plánu za účasti podnikatele. Výsledkem těchto úvah je souhrnný dokument, který bude podnikateli rádcem při zakládání nebo rozvoji firmy“. Cílem této práce bylo navrhnout podnikatelský plán, který by pomohl firmě k jejímu rozvoji a lepšímu fungování v novém působišti.

Zabýváme se zde specifickou oblastí poskytování služeb, která jsou určeny pro náročnější klienty očekávající příjemné prostředí, kvalitu při poskytování služeb, pečlivost, relaxaci, atd.

V teoretické části práce byly představeny základní pojmy vycházející z tématu.

V praktické části byly podány základní charakteristiky firmy jako historie, základní údaje, předmět podnikání, atd., dále zhodnocení vlivů okolí firmy, analýza zákazníků, konkurence, dodavatelů. Z analýzy vyplývá, že se jedná o velmi atraktivní obor, který je stále více klienty oblíben. Vnitřní analýzu firmy s popisem jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla doplněna o zhodnocení současného úsilí firmy o naplnění podnikatelských cílů.

V návrhové části byly představeny výsledky analýzy a přínosy navrhovaného řešení, které v budoucnu zlepší postavení firmy na trhu, upevní její pozici a přispěje ke zkvalitnění poskytovaných služeb a následně k získání nových klientů. Z hlediska finančního plánování můžeme konstatovat, že realistická varianta je pro firmu příznivá a podnikatelský plán je možné realizovat.

## SEZNAM LITERATURY

### A.

- [1] BARROW, C.: *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 198 s. ISBN 80- 7169-232-8
- [2] BEDNÁŘOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 91 s. ISBN 80-7040-625-9
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAT, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-8539-45-8
- [4] BLACKWELL, E.: *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8
- [5] FORT, J.: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [6] FORET, M., a kol.: *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X
- [7] HISRICH, R. D.: *Založení a řízení nového podniku*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6
- [8] KEŘKOVSKÝ, M.: *Ekonomie pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 184 s. ISBN 80-7179-885-1
- [9] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- [10] KONEČNÝ, M.: *Finance podniku*. 6. vyd. přeprac. Brno: CERM, 2005, 86 s. ISBN 80-214-3034-6
- [11] KORÁB, V.: *Založení a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- [12] KORÁB, V., MIHALISKO, M.: *Založení a řízení podnik*. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 127 s. ISBN 80-214-2513-X
- [13] LUKEŠ, M., NOVÝ, I.: *Psychologie podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 265 s. ISBN 80-7261-125-9
- [14] PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

- [15] REŽŇÁKOVÁ, M.: *Finanční management*. 1. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2001. 183 s. ISBN 80-214-1968-7
- [16] REŽŇÁKOVÁ, M.: *Finanční management*. I. část 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7
- [17] SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [18] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V.: *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přeprac. Brno: CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6
- [19] TRACY, B.: *Jak úspěšně řídit firmu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 129 s. ISBN 80-251-0175-4 (brož.)
- [20] VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 1992. 82 s.
- [21] WESTWOOD, J.: *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4
- [22] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1
- [23] WUPPERFELD, U.: *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN: 80-7261-075-9 (brož.)

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů.

## **B.**

/online/ definice podniku. Dostupné z: <http://www.business.center.cz>. Poslední úprava dne 28.4.2007

/online/ mapa projektu. Dostupné z: <http://www.byty-svrtatecka.cz>. Poslední úprava dne 12.5.2007



## SEZNAM ZKRATEK

<b>ČR</b>	Česká republika
<b>Kč</b>	koruna česká
<b>SWOT analýza</b>	zhodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb
<b>ŽO</b>	živnostenské oprávnění
<b>FO</b>	fyzická osoba

## SEZNAM OBRÁZKŮ

**Obr. 1.** Podstata podnikatelského plánu (str. 18)

**Obr. 2.** Členění okolí podniku (str. 20)

**Obr. 3.** Porterův model pěti sil (str. 22)

**Obr. 4.** Schéma způsobů financování (str. 25)

## SEZNAM TABULEK

**Tab. 1.** Maticová tabulka přechodu ke strategickým úkolům (str. 24)